

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA: EXPERIENCIA EN UNA PYME*

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS: EXPERIENCE IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

Claudia Milena Ruiz Forero¹

Viviana González Ramírez²

Marisleidy Alba Cabañas³

RESUMEN

El proceso de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) es el resultado del dinamismo constante y los nuevos retos a los que se enfrentan las organizaciones. Por ello, el conocimiento del comportamiento organizacional, así como de los aspectos clave en la evaluación de un proyecto tan relevante como es el de implementación de NIIF, permite la identificación de oportunidades de mejora ante la ejecución de cambios futuros en las organizaciones.

Un caso particular de análisis del comportamiento organizacional ante la im-

plementación de las NIIF lo constituye la pyme objeto de análisis. Para el estudio, se desarrolla la metodología que permite la aplicación de la “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes”.

Como resultado de la investigación, se identifican los logros e ineficiencias durante el proceso de implementación de las NIIF para pymes, en relación con la designación y capacitación de los responsables del proyecto, la identificación de impactos, la formulación de políticas contables y la programación, planificación y monitoreo sobre el cumplimiento.

* DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n21.05>

1 Contadora Pública. Analista de Auditoría. Compensar. Correo-e: claudia.ruiz02@est.ueexternado.edu.co

2 Contadora Pública. Accounts Payable Analyst. BNP Paribas Colombia Corporación Financiera. Correo-e: viviana.gonzalez03@est.ueexternado.edu.co

3 Doctora en Administración. Docente investigadora de la Facultad de Contaduría Pública. Universidad Externado de Colombia. Correo-e: marisleidy.alba@ueexternado.edu.co

Palabras clave: Capacitación, Eficiencia, Formulación de políticas contables, Identificación de impactos, Metodología de diagnóstico.

ABSTRACT

The International Financial Reporting Standard (IFRS) implementation process is the result of the constant dynamism and new challenges that multiple organizations face. Therefore, the knowledge of the organizational behavior, as well as the key aspects in the evaluation of a project as relevant as the implementation of IFRS, allows the identification of opportunities for improvement before the implementation of future changes in organizations.

A particular case of analysis of organizational behavior before the implementation of IFRS is the one studied at SME, through the application of the diagnostic methodology "Interview guide and questionnaire to determine the evolution of the process of implementation of IFRS in the SMEs".

As a result of the research, the achievements and inefficiencies during the implementation process of the IFRS for SMEs are identified, in relation to the designation and training of those responsible for the project, the identification of impacts, the formulation of accounting policies and programming, planning and monitoring compliance.

Keywords: Training, Efficiency, Formulation of Accounting Policies, Identification of Impacts, Diagnostic methodology.

INTRODUCCIÓN

El mundo se encuentra en constante movimiento y, así mismo, las organizaciones se ven inmersas en un contexto dinámico y en permanente desarrollo.

Existen nuevas realidades: cambios en el entorno de los negocios, en la fuerza de trabajo, en las expectativas de los clientes y competidores, en las organizaciones, en los gerentes y directores y, de igual manera, la naturaleza del trabajo dentro de las organizaciones está experimentando cambios vertiginosos e intensos, lo que conlleva plantear nuevas maneras de tratar con las personas y administrar las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Frente al dinamismo evidente en las regulaciones, las administraciones y negociaciones en general, los conocimientos en el campo del comportamiento organizacional (en adelante CO), como lo plantea Gordon (2009), ayudan a identificar los problemas, la manera de corregirlos y saber si los cambios efectivamente convendrán.

El estudio del comportamiento organizacional, como lo plantean diversos autores en este campo de estudio, es la manera como las personas actúan en las organizaciones, a nivel individual, grupal y organizacional, lo que lleva al logro de la efectividad organizacional.

Robbins y Judge (2013) definen el comportamiento organizacional de la siguiente manera:

Es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El CO se ocupa de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta.

Por otra parte, en cuanto a los modelos de CO, en el artículo “Análisis del comportamiento organizacional en las pymes de Santiago de Cali, Colombia”, Castro, Dorado y Ortiz (2013), refiriéndose al modelo de CO de Robbins y Judge, mencionan que, “según el modelo, a medida que se avanza del nivel individual hacia el último nivel que es el nivel de sistema social, es posible obtener mayor conocimiento del comportamiento dentro de las organizaciones”.

Por lo anterior, el análisis del comportamiento organizacional permite la identificación de falencias ante las situaciones que se presentan en el desarrollo de la operación de la compañía, de forma que se realicen modificaciones pertinentes en la manera de actuar a nivel individual, grupal y organizacional, y se tengan en cuenta en el desarrollo de la operación del negocio y en la implementación de nuevos proyectos.

Uno de los retos más importantes a los que se han enfrentado las empresas en Colombia es el proceso de convergencia al nuevo marco normativo aplicable de información financiera. Mediante la Ley 1314 de 2009, se dio comienzo

al cambio, decretando la nueva Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera en todas las empresas. Así mismo, la implementación de este nuevo marco normativo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) se define en el Decreto 3022 de 2013, por el cual se reglamentó la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforma el Grupo 2.

Este proceso obligatorio constituye una experiencia de cambio que involucra a toda la organización, por lo que la manera de asumirlo constituye un gran reto y, por tanto, la forma de administrar y capacitar el personal, la identificación y control de impactos en cada área de la organización, son aspectos que juegan un papel importante en el éxito de su implementación.

Un caso particular en el contexto colombiano lo constituye la pyme objeto de estudio, una corporación, entidad privada, sin ánimo de lucro, de participación mixta, sin que esto indique naturaleza alguna como entidad pública ni sociedad de economía mixta.

De acuerdo con la investigación realizada por Beltrán (2006) y a partir de una revisión preliminar, se determinaron en la corporación una variedad de problemáticas de carácter estratégico y operacional, dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- La inexistencia de un plan estratégico que permita a la empresa definir objetivos para el desarrollo

de misiones gerenciales, enfocando sus esfuerzos en el día a día.

- La falta de una estructura tecnificada y organizada, lo que evidencia una limitación en las negociaciones estratégicas con proveedores y clientes.
- El bajo nivel de optimización de la capacidad productiva e inversión tecnológica por la realización intuitiva e informal de estas labores.
- Desarrollo del proceso contable con el único propósito de dar cumplimiento a una obligación fiscal y no como medio de información útil para la toma de decisiones y proyecciones para el mediano y largo plazo.
- Nivel de endeudamiento elevado, con dificultad de acceder a los créditos.
- El bajo involucramiento de la alta gerencia en el proceso de convergencia a NIIF.

Con el objetivo de analizar el comportamiento organizacional de la corporación, ante los hechos ocurridos en el proceso de implementación de NIIF, se definió una herramienta para la evaluación del proceso de implementación y se elaboró una metodología para su aplicación.

METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NIIF EN LA CORPORACIÓN

El diagnóstico “consiste en una medición y/o análisis para evaluar una situación y sus tendencias. Se realiza sobre la base de datos y hechos ordenados

que permiten determinar ‘lo que está pasando’” (Castañeda, s.f.).

Para realizar el diagnóstico, se identificaron herramientas asociadas a la evaluación del proceso de implementación de NIIF que permitieran el análisis desde el comportamiento organizacional, seleccionando como herramienta de diagnóstico la “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes” (Escobar, 2016).

Esta herramienta es pertinente en el diagnóstico y la evaluación del proceso de implementación de las NIIF en la corporación, debido a su afinidad con la clasificación organizacional dada sobre comportamiento. Entre los aspectos analizados para la selección, estuvo la estructura y cobertura que permite identificar en mejor medida las dificultades presentadas dentro del proceso, ya que enmarca aspectos de evaluación en cuanto a recursos humanos, tecnológicos, sensibilización, inversiones, cronogramas y planes de trabajo.

Para el estudio, se elabora y desarrolla la metodología que permite la aplicación de la “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes”.

La metodología se desarrolla en cinco etapas, de la siguiente manera:

Etapas

Etapas 1. Sensibilización de los directivos con el proyecto.

Esta etapa se realiza por medio de junta directiva, y en ella se informa a

sus miembros acerca del objetivo y los beneficios de la realización del diagnóstico de la evolución del proceso de implementación de NIIF para pymes.

En primera instancia, se debe dar a conocer el objetivo principal de la investigación, el cual consiste en analizar el comportamiento organizacional ante la implementación de las NIIF para pymes, por medio de la realización de entrevistas y cuestionarios al personal clave de la organización que participó en el proceso.

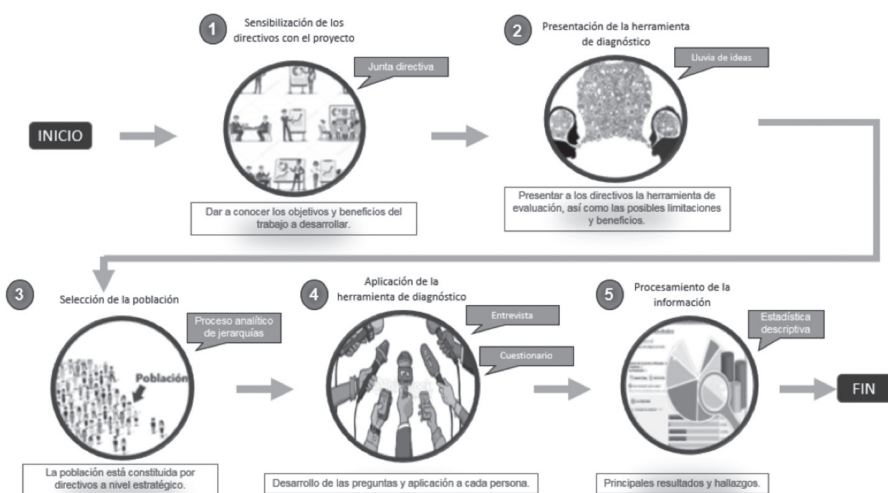
Posteriormente, se deben explicar los beneficios que obtiene la organización con la realización del proyecto, por medio del análisis y la evaluación de la información recolectada.

Entre los principales beneficios se destacan los siguientes:

- Reconocimiento de falencias o debilidades en el proyecto evaluado.
- Aprovechamiento de oportunidades internas y externas para nuevos proyectos.
- Mejoramiento de procesos que son clave en la implementación de cambios o realización de nuevos proyectos.
- Obtención de recomendaciones en la anticipación a los eventos.
- Recomendaciones útiles en la implementación de nuevos proyectos.

Es importante aclarar que el análisis realizado y las recomendaciones obtenidas son el producto de las respuestas detalladas y acordes con lo sucedido, por lo que es importante que las respuestas se obtengan de las personas con mayor conocimiento sobre el tema y/o que estuvieron presentes en el proceso.

Figura 1. Metodología de diagnóstico para la aplicación de la herramienta “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes”



Fuente: Ruiz y González (2017).

Etapas 2. Presentación de la herramienta de diagnóstico.

Esta etapa se realiza por medio de lluvia de ideas, en la cual se cuenta con la participación de los directivos de la organización, de tal manera que una vez sea presentada la herramienta, se incentive la generación de preguntas sobre la evaluación de aspectos no contenidos en la “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes” o reconocimiento de los elementos positivos que, producto de su aplicación, generarán valor a la organización.

Etapas 3. Selección de la población.

A través del conocimiento general de la organización y el análisis de la estructura organizacional, se identifican los cargos claves que están directamente relacionados con la implementación del proyecto realizado; estos conformarán la población objeto de estudio.

Etapas 4. Aplicación de la herramienta de diagnóstico.

Esta etapa se realiza por medio de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a la población seleccionada. Para la realización de las entrevistas y cuestionarios, se toma como base la herramienta seleccionada para formular las preguntas. Adicionalmente, es importante que el entrevistador incentive la obtención de información con el mayor nivel de detalle.

Etapas 5. Procesamiento de la información.

Una vez obtenida la totalidad de la información por medio de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a los miembros de la organización seleccionados como población, se lleva a cabo su análisis. Para ello, se hace uso de la estadística descriptiva, así como el análisis cualitativo de las respuestas obtenidas, comparando la perspectiva de cada uno de los entrevistados con la realización de actividades en su momento y lo sugerido por la normatividad. De manera que, al final, se generen recomendaciones para tener en cuenta en la implementación de nuevos proyectos en la organización.

La metodología (Figura 1) se creó como parte de la investigación y su diseño permite que la aplicación de la herramienta y la obtención de resultados sean efectivos, de forma que los directivos de la organización entiendan el diagnóstico que se va a realizar, sean conscientes de los beneficios y permitan que la información otorgada conlleve a un análisis, para finalmente obtener recomendaciones útiles de gran beneficio al aplicarlas en nuevos proyectos en la organización.

A continuación, se presentan las etapas desarrolladas en la corporación previas a la aplicación y procesamiento de información de la herramienta de diagnóstico, mediante la metodología anteriormente mencionada.

Etapas 1. Sensibilización de los directivos con el proceso.

Se informó al director financiero de la corporación la iniciativa de realizar un proyecto de investigación aplicado a la corporación, con el objetivo de analizar el comportamiento organizacional ante la implementación de las NIIF para pymes y sus beneficios en la identificación falencias o debilidades en el proceso, para ser tenidas en cuenta en la realización de futuros proyectos.

De acuerdo con lo conversado con el director financiero, para la realización del proyecto él sería quien, en representación de las autoras, daría a conocer a la junta directiva el objetivo y los beneficios de su ejecución.

Etapas 2. Presentación de la herramienta de diagnóstico.

Se realizó la presentación de la herramienta “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes”, a través de la estructura de las preguntas y su aplicabilidad a cada categoría de evaluación definida cuando se habla de NIIF.

En primera instancia, se explicó que la herramienta propone la contextualización de la organización mediante el suministro de datos generales sobre el sector de la compañía, número de empleados, ingresos, activos y patrimonio. Posteriormente, se expusieron las categorías de revisión en la evolución del proceso de implementación de NIIF y las preguntas que contribuyen a determinar

la evaluación de cada categoría, como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1. Preguntas aplicables por categoría

Categoría	Preguntas
Designación y capacitación de responsables por áreas y procesos a todo nivel de la organización.	2, 5, 6, 7, 14, 15, 17, 18.
Evaluación e identificación de impactos en los procesos a todo nivel de la organización (operativo, tecnológico, administrativo y financiero).	8, 9, 13, 19.
Evaluación y formulación de políticas contables.	12.
Programación y planificación del proceso en el desarrollo de implementación y monitoreo de controles sobre el cumplimiento del marco normativo, responsabilidades asignadas y cronograma establecido.	1, 3, 4, 10, 11, 16.

Fuente: Elaboración propia.

Etapas 3. Selección de la población.

Se analizó la estructura organizacional conforme al organigrama suministrado por el director financiero de la compañía, en el cual se evidencia el orden jerárquico de los cargos. Se observa que la dirección, después de la presidencia, está en cabeza de tres pilares principales: director financiero, director jurídico y director de proyectos.

A través del proceso analítico de jerarquías, se observó que la estructura organizacional no es extensa y las decisiones por áreas recaen en los directores, por lo que la población

seleccionada para la aplicación de entrevistas y cuestionarios fueron los tres miembros anteriormente mencionados, al ser las personas con el conocimiento apropiado y liderazgo en las tres áreas de la organización.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN EN LA CORPORACIÓN DE LA “GUÍA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE NIIF EN LAS PYMES”.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes” a la corporación se analizan por medio de la metodología de diagnóstico diseñada para su desarrollo (etapas 4 y 5).

Etapas 4. Aplicación de la herramienta de diagnóstico.

Teniendo en cuenta el estudio teórico de los requerimientos normativos en relación con el proceso de implementación de NIIF para pymes en Colombia y la herramienta que permite evaluar el proceso de implementación para el desarrollo de los objetivos de la investigación, se definieron los aspectos a evaluar cuando se hace referencia a la evolución del proceso de implementación de NIIF para pymes, los cuales se mencionan a continuación.

1. Designación y capacitación de responsables por áreas y procesos a todo nivel de la organización.
2. Evaluación e identificación de impactos en los procesos a todo nivel de la organización (operativo, tecnológico, administrativo y financiero).
3. Desarrollo y actualización de los recursos tecnológicos.
4. Formulación de políticas contables.
5. Programación y planificación del proceso en el desarrollo de Implementación y monitoreo de controles sobre el cumplimiento del marco normativo, responsabilidades asignadas y cronograma establecido.

Los temas de estudio antes mencionados se evaluaron en la corporación. Para ello, se aplicaron entrevistas y cuestionarios a los directivos de la Corporación Colombia Internacional, tomando como herramienta base la “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF para pymes”.

En primera instancia, se envió al director financiero de la organización el cuestionario, quien se encargaría de revisarlo y darlo a conocer a los directores jurídico y de proyectos, para enviar respuestas puntuales a cada pregunta.

Una vez conocidas las preguntas y socializadas con los demás directores, definieron la respuesta del cuestionario y realización de entrevista únicamente a la dirección financiera, debido a que dentro de la corporación el proceso de implementación de las NIIF para pymes fue liderada y llevada a cabo solamente por dicha instancia, pues las demás

áreas de la empresa manifestaron su desconocimiento del tema y por tanto su nula participación en el mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el director financiero desarrolló el cuestionario y envió las respuestas. Posteriormente, con la delegación y autorización del director financiero, se realizó la entrevista y el cuestionario al colaborador principal en el proceso de implementación de NIIF en la corporación.

Etapas 5. Procesamiento de la información.

Para el procesamiento del instrumento o herramienta de diagnóstico “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes”, se utilizaron los criterios a tener en cuenta cuando se trabaja con NIIF.

En primera instancia, como lo propone la herramienta, se analizaron los aspectos generales de la corporación, los cuales definen la condición para aplicar las NIIF para pymes. De conformidad con la normatividad colombiana (Ley 905, 2004), la corporación cumple con los requisitos establecidos para catalogarse como una empresa pyme, de acuerdo con los siguientes parámetros que confirman su clasificación:

- Los activos de la corporación son de \$57.898.873.849, valor que supera los 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).
- La corporación cuenta con alrededor de 50 empleados, cantidad que es

ubicada dentro del rango establecido por la ley (11-200 empleados).

Adicionalmente, la corporación cuenta con las siguientes características que garantizan la excepción para la aplicación de las NIIF plenas, conforme al Decreto 2784, 2012, art. 1:

- La corporación no es una subordinada ni matriz a nivel nacional.
- La corporación no es subordinada o sucursal de alguna compañía extranjera o nacional.
- La corporación no es considerada como una matriz asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen el marco normativo internacional.
- Dentro de los ingresos y las compras realizadas dentro de la organización no se evidencian importaciones o exportaciones que representen más del 50%.

Por las consideraciones anteriores, se concluye que la corporación es una pyme y conforme a la normatividad hace parte de las empresas que conforman el grupo 2, que deben aplicar NIIF para pymes en Colombia. A continuación, se analizan los criterios mencionados en la evaluación de la evolución del proceso de implementación en la corporación.

1. Designación y capacitación de responsables por áreas y procesos a todo nivel de la organización.

La designación y capacitación de los responsables del proceso de imple-

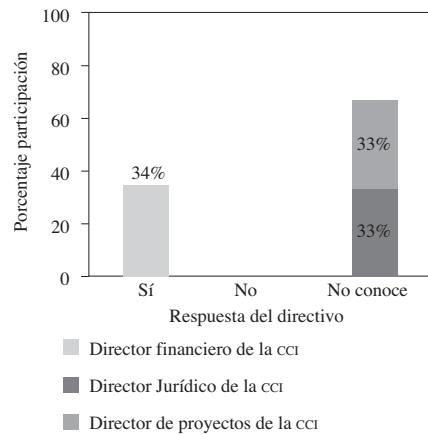
mentación de NIIF para pymes en la corporación no fue planeada como lo requiere un cambio de esta magnitud. Al conocer la obligatoriedad de la aplicación del nuevo marco normativo de información financiera, la organización lo asumió como una responsabilidad del área financiera, por lo que no se realizó un análisis por áreas y procesos a todo nivel de la organización, en cuanto a las funciones relevantes de todo el personal de forma que se involucraran y respondieran en conjunto a los requerimientos de las NIIF.

La Figura 2 muestra el conocimiento por parte de los directores de área en cuanto a la identificación del personal clave en el desarrollo del proyecto de implementación de NIIF en la organización. Se evidencia que, de los tres directores, uno afirma tener claro cuál es el personal clave en el desarrollo del proyecto. Sin embargo, en la entrevista y cuestionario, se observó que la identificación del personal es más a nivel de toda la organización, y no cargos o roles definidos para la realización del proyecto en específico.

Así mismo, la capacitación en NIIF la realizaron únicamente los miembros del área financiera de manera autónoma, lo que ocasionó malinterpretaciones de la norma y su aplicación errónea. En algunas oportunidades, intervino la presidencia en la exposición del avance realizado para la comprensión del proceso y la toma de decisiones. Lo mencionado anteriormente y las respuestas cerradas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario (ver figuras

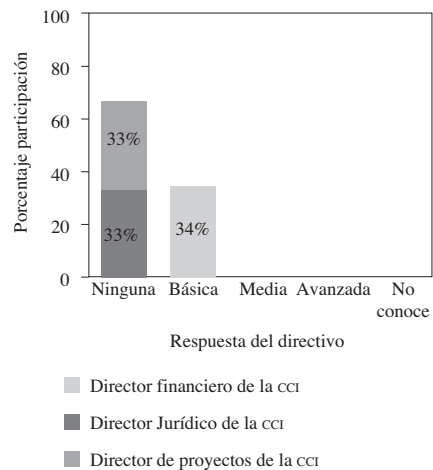
3 y 4) revelan que la preparación del personal de la corporación en NIIF es básica, por lo que los conocimientos han sido adquiridos por medio del autoaprendizaje o de forma empírica en el momento de aplicar la norma.

Figura 2. Conocimiento del personal clave en el desarrollo del proyecto



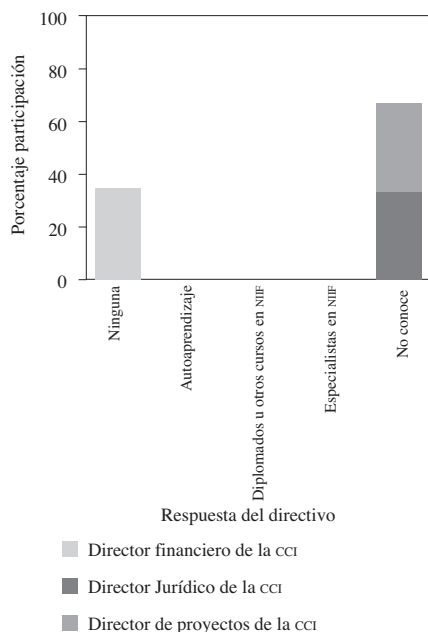
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Preparación del personal en NIIF.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Preparación desarrollada por el personal en NIIF



Fuente: Elaboración propia.

Se tiene en cuenta dentro de este criterio de análisis la intervención de los consultores en el proceso de implementación, debido a que el área financiera se apoyó en profesionales externos expertos en NIIF en el desarrollo de aspectos puntuales de la norma que se aplicaron en la organización.

La organización requirió profesionales externos en sistemas de información contable y evaluadores, así como un experto en NIIF, quienes aportaron conocimientos tenidos en cuenta en el momento específico de la aplicación. Sin embargo, no se logró con ello una capacitación o transferencia del conocimiento a los miembros del área financiera.

2. Evaluación e identificación de impactos en los procesos a todo nivel de la organización (operativo, tecnológico, administrativo y financiero)

La corporación inició el proceso de implementación para cumplir con la obligación de realizar el cambio normativo. Los miembros de la compañía, específicamente los del área financiera, tienen experiencia y conocimiento en la aplicación de la normatividad contable local, por lo que, siendo un tema nuevo que requiere capacitación, nuevo aprendizaje y aplicación, causó resistencia.

La aplicación como obligación legal no permitió en un principio percibir los beneficios para la organización, por lo que no se realizó una proyección previa de los impactos en su aplicación a nivel operativo, tecnológico, administrativo y financiero, sino que a medida que se debía dar cumplimiento se solicitaban los recursos necesarios y se llevaba a cabo la aplicación.

En la actualidad, la organización reconoce que la aplicación de las NIIF contribuyó al mejoramiento en la presentación de los hechos económicos, por lo que es visto ahora como una oportunidad de crecimiento en el mercado nacional e internacional al superar las barreras del entendimiento de la información.

Un aspecto de gran importancia en la evaluación e identificación de impactos son los obstáculos que se presentaron, debido a que, si en un principio se hubiesen analizado con detenimiento los

impactos del proyecto, las limitaciones hubieran sido menores. El director del área financiera de la corporación reconoce como el obstáculo más grande en el proceso de implementación, la inadecuada preparación del recurso humano en NIIF, pues las condiciones de la empresa no lograban apalancar una asesoría externa experta en el tema, lo cual constituye un problema común entre las pymes de Colombia.

Las experiencias compartidas con otras compañías contribuyeron a la mitigación de sesgos en las interpretaciones de la norma y, por tanto, a evitar algunos errores en su aplicación.

3. Formulación de políticas contables

La formulación de políticas contables fue realizada por los miembros líderes del área financiera. La Figura 5 muestra los temas de aplicación con NIIF en los cuales la organización tuvo una mayor dificultad en la implementación.

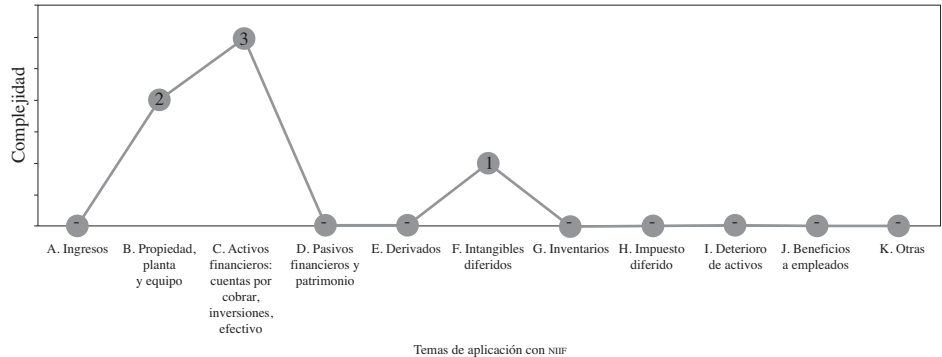
En la aplicación de las políticas contables definidas, la organización tuvo

mayor dificultad en la implementación de activos financieros, que comprende cuentas por cobrar, inversiones y efectivo, en razón de la naturaleza especial de la compañía, pues en el desarrollo de las operaciones normales esta se encarga de ejecutar proyectos de convenios suscritos con diferentes entidades del sector público, por lo cual reconoce un rubro bastante considerable de giros realizados a título de anticipo, y el periodo para legalizar puede tomar meses o incluso un año, y se genera un inconveniente en cuanto a su reconocimiento.

En segunda medida se encuentran propiedad, planta y equipo. Para su reconocimiento, se contó con el apoyo de expertos en avalúos, tal como lo requiere la norma y se estableció en la política. Las dificultades tuvieron lugar porque diferentes partidas contables debieron ser debidamente justificadas.

Los intangibles y diferidos presentaron dificultad debido a que la corporación a lo largo de su historia ha desarrollado diversas marcas y modelos que, en su momento, bajo la normatividad COLGAP, podían ser reconocidos como

Figura 5. Mayores dificultades en la implementación de NIIF



Fuente: Elaboración propia.

intangibles y en otros casos como un diferido que, a medida que se iba realizando, se reconocía la respectiva amortización; este tema generó bastante polémica con los directivos de la empresa, ya que era una suma considerable que con la aplicación de las NIIF se tuvo que castigar.

4. Programación y planificación del proceso en el desarrollo de implementación y monitoreo de controles sobre el cumplimiento del marco normativo, responsabilidades asignadas y cronograma establecido

La planificación realizada se enmarca en el diseño del cronograma del proyecto de implementación de NIIF en la corporación, el cual fue conoci-

do y monitoreado por los miembros del área financiera en el proceso. En principio, se designaron dos líderes del área para llevar a cabo el proceso, pero en vista de que no se estaba cumpliendo con el cronograma, los miembros del área participaron de forma más activa y se designó un único responsable para el seguimiento de las labores realizadas.

Sin embargo, mediante la validación de las fechas de realización de actividades por parte de la corporación y las fechas oportunas en su aplicación, se logró identificar que la organización presentó algunas falencias en los tiempos de realización de las actividades pues, como se evidencia en la Tabla 2, el cumplimiento de esta obligación presentó retraso.

Tabla 2. Cumplimiento del cronograma de implementación de las NIIF

Etapas	Fecha de finalización	Fecha oportuna de realización	Estatus de actividad
Plan de capacitación	Abril 2016 a noviembre de 2016	Enero a diciembre de 2014	Con retraso
Identificación cualitativa de impactos	Agosto de 2016	Enero a diciembre de 2014	Con retraso
Cuantificación de ajustes	Noviembre de 2016	Enero a diciembre de 2014	Con retraso
Trabajo de especialistas: avalúos, cálculos actuariales, etc.	Abril a septiembre 2016	Enero a diciembre de 2014	Con retraso
Elaboración del balance de apertura	Julio a diciembre de 2016	Diciembre de 2014	Con retraso
Elaboración de políticas contables	Abril a noviembre de 2016	Enero a diciembre de 2014	Con retraso
Preparación información financiera 2015	Julio a diciembre de 2016	Enero a diciembre de 2015	Con retraso
Presentación de impactos a los encargados del Gobierno	Septiembre a diciembre de 2016	Diciembre de 2014	Con retraso
Desarrollo del sistema de información	Julio de 2016	Enero a diciembre de 2014	Con retraso

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la programación y seguimiento realizado por los organismos estatales, se considera que, aunque se facilitaron guías por parte de la Superintendencia de Sociedades, mediante orientaciones técnicas de aplicación de las NIIF para las pymes del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, tuvieron pronunciamientos tardíos frente al tema por la complejidad que todo ello implicaba, y por ello no hubo una adecuada supervisión, control ni vigilancia sobre el proceso de implementación de las NIIF.

A pesar de presentarse falencias por parte de la programación de los entes externos, el compromiso de la alta gerencia es uno de los principales factores de éxito en el proceso de implementación de NIIF para pymes, por lo que la planeación oportuna debió estar en cabeza de esta.

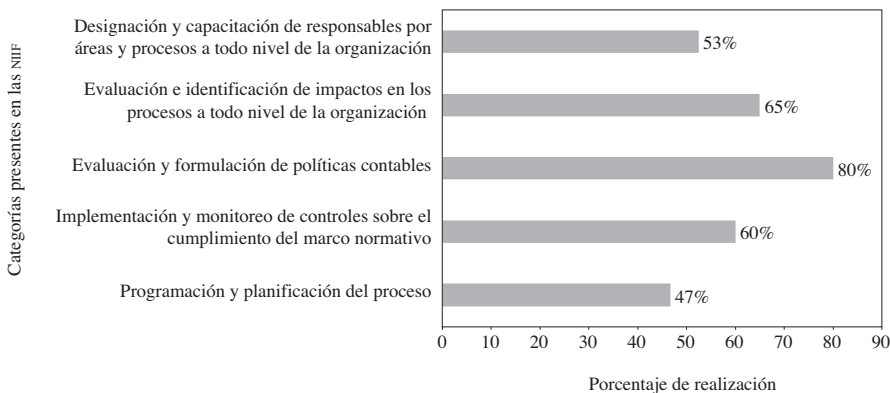
En la figura Figura 6, se presenta el nivel de realización de las categorías asociadas a la evaluación del com-

portamiento organizacional, frente al proceso de implementación de NIIF, tomando como base las preguntas de la herramienta seleccionada y aplicada en la corporación. Se evaluó cada pregunta teniendo en cuenta una escala del 1 al 5, donde 1 representa la “No realización de la actividad” y 5, la “Realización completa y satisfactoria de la actividad”.

Conforme a los resultados, se obtuvo el porcentaje de realización por pregunta y por categoría, identificando que la categoría con mayor logro de realización es la evaluación y formulación de políticas contables y la menor corresponde a la programación y planificación del proceso.

La medición cuantitativa del grado de realización de las actividades que comprenden las categorías de estudio del comportamiento organizacional frente al proceso de implementación de NIIF permite identificar que este proceso en la corporación se llevó a cabo principalmente por el liderazgo en la

Figura 6. Porcentaje de realización de actividades en el proceso de implementación de NIIF en la corporación



Fuente: Elaboración propia.

realización de actividades por parte del área financiera.

Por otra parte, el bajo involucramiento de la gerencia, que conlleva la falta de programación y planeación del proceso y la inapropiada designación y capacitación de responsables por áreas y procesos a todo nivel de la organización, son las principales ineficiencias identificadas.

CONCLUSIONES

El estudio del comportamiento organizacional permite comprender la forma como actúan las personas a nivel individual, grupal y organizacional con el propósito de lograr la efectividad; esto, en conjunto con el estudio de los aspectos que comprende la implementación de NIIF, permite identificar categorías de análisis, como la designación y capacitación de los responsables del proyecto, la identificación de impactos, la formulación de políticas contables y la programación, planificación y monitoreo sobre el cumplimiento del proyecto. El diagnóstico del proceso de implementación de NIIF para pymes en la corporación se logra mediante el diseño de la metodología y la aplicación de la herramienta “Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes”.

El proceso de implementación de NIIF en la corporación presentó falencias, como la delegación de responsabilidad en la gestión del proceso de implementación únicamente en el área financiera, sin hacer partícipes todos los procesos

y niveles de la organización; la falta de capacitación del personal en NIIF; la ausencia de análisis de los impactos a nivel operativo, tecnológico, administrativo y financiero, por estar enfocados únicamente en el cumplimiento legal; la definición de políticas contables únicamente por el área financiera sin ser el resultado de la participación de todas las áreas de la compañía, y el inadecuado seguimiento al cronograma planteado para el desarrollo de las actividades durante el proyecto de implementación de NIIF.

REFERENCIAS

- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15.
- Castro, A. A.; Dorado, C. B. y Ortiz, V. V. *Análisis del comportamiento organizacional en las pymes de Santiago de Cali-Colombia*.
- Castañeda, D. I. (s.f.). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento - El modelo DiC*. Recuperado de: <https://cesoftco.net/diagnostico-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Congreso de Colombia (2 de agosto de 2004). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las

- entidades responsables de vigilar su cumplimiento [Ley 1314 de 2009]. DO: 47.409.
- Congreso de Colombia (13 de julio de 2009). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [Ley 905 de 2004]. DO: 45.628.
- Escobar, M. H. (2016). *Guía de entrevista y cuestionario para determinar la evolución del proceso de implementación de NIIF en las pymes*. Bogotá D.C.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional* (Quinta edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Presidente de la República de Colombia (28 de diciembre de 2012) Artículo 1 [Ámbito de aplicación]. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1 [Decreto 2784 de 2012]. DO: 48.658.
- Presidente de la República de Colombia (27 de diciembre de 2013). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2 [Decreto 3022 de 2013]. DO: 49.016.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Ruiz, C. y González, V. (2017). *Comportamiento organizacional de la corporación ante la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera*. Bogotá: Trabajo de pregrado como Contador Público.